



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**HUBUNGAN DI ANTARA KOMITMEN KEPADA ORGANISASI
DENGAN GANJARAN**

ZANIAH AHMAD

FPP 1998 37

HUBUNGAN DI ANTARA KOMITMEN KEPADA ORGANISASI DENGAN GANJARAN

Oleh

ZANIAH AHMAD

**Projek Yang Dikemukakan Sebagai Memenuhi Sebahagian Daripada
Syarat Untuk Mendapatkan Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber
Manusia) di Jabatan Pendidikan Pengembangan, Fakulti Pengajian
Pendidikan, Universiti Putra Malaysia.**

Mac 1998

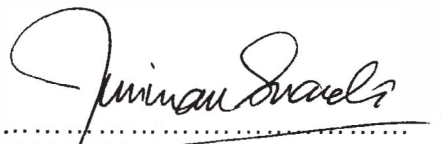


Adalah disahkan bahawa saya telah membaca kertas projek ini yang bertajuk “Hubungan Di antara Komitmen Kepada Organisasi Dengan Ganjaran” oleh Zaniah bt Ahmad dan berpendapat kertas ini adalah memuaskan dari segi skop, kualiti dan persembahan sebagai memenuhi syarat keperluan Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia).



BAHAMAN ABU SAMAH, Ph.D
Pensyarah
Jabatan Pendidikan Pengembangan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Penyelia)

Tarikh: 25 / 3 / 98



PROFESSOR MADYA HAJI TURIMAN SUANDI, Ph.D
Pensyarah
Jabatan Pendidikan Pengembangan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pemeriksa)

Tarikh: 25 / 3 / 98

PENGHARGAAN

Segala pujian dan syukur kepada Allah s.w.t. di atas segala rahmat dan limpah kurniaNya sehingga sempurna penulisan projek penyelidikan ini, setelah melalui banyak cabaran di dalam proses menyiapkannya.

Dengan perasaan syukur, saya ingin merakamkan penghargaan kepada Dr. Bahaman Abu Samah selaku penyelia yang telah memberikan nasihat, perangsang dan pandangan yang membina sehingga siapnya karya akademik ini.

Setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan kepada semua pensyarah yang mengajar kursus-kursus dalam program Master Sains (Pembangunan Manusia) khususnya kepada Profesor Madya Dato' Dr. Mohd Nasir Ismail, Profesor Madya Dr. Aminah Ahmad, Profesor Madya Dr. Mazanah Muhamad, Profesor Madya Dr. Raja Ahmad Tajuddin Shah, Dr. Jegak Uli dan Dr. Jamilah Othman yang telah memberikan pengalaman pembelajaran yang sungguh bernilai.

Saya ingin mengambil kesempatan di sini untuk merakamkan setinggi penghargaan kepada Jabatan Perkhidmatan Awam yang telah menaja saya bagi mengikuti program Master Sains di Universiti Putra Malaysia dan kerana turut membenarkan kajian ini dijalankan di kalangan PTD Gred M3 di semua kementerian.

Penghargaan ini juga ditujukan kepada rakan seperjuangan yang turut memberikan sokongan moral sepanjang sesi pembelajaran dan penyediaan projek khususnya kepada Ahmad Osman, Aloyah, Baharuddin, Bukhari, Dolah , Faizah, Halim Aziz, Halim Salleh, Jariah, Kassim, Mahizan, Mahzan, Ng Soo Tian, Nik Ahmad Zaki, Norshimah, Prem Kumar, Rahman Mat, Rahman Othman, Roosme, Rospiagus, Rosslina, Sakib, Salim, Siti Mariam, Tengku Azamiah, Zailan, Zainal, dan Zulkefli Osman yang telah memberikan kerjasama dalam pengumpulan data.

Penghargaan terakhir ditujukan kepada mereka yang disayangi; Haji Ahmad Shukor, Hajah Noriah dan Hajah Rahmah yang sentiasa mendoakan kejayaan anaknya; suami penyabar Zulkeply Hussin dan anak-anak Hussaini, Ummi Humaira dan Azhar yang diharapkan akan mengerti bahawa sesuatu kejayaan boleh dicapai dengan usaha dan pengorbanan.

Semoga Allah membalas jasa mereka dengan kebaikan berkekalan.

KANDUNGAN

	Muka Surat
PENGHARGAAN	III
SENARAI JADUAL	IX
SENARAI RAJAH	XI
SENARAI KEPENDEKAN	XII
ABSTRAK	XIII
ABSTRACT	XV
BAB	
I PENDAHULUAN	
Pengenalan	1
Latar Belakang Kajian	5
Penyataan Masalah	7
Objektif Kajian	10
Kepentingan Kajian	11
Skop Kajian	12
Limitasi Kajian	14
Definisi Operasional	14
II SOROTAN LITERATUR	
Pendahuluan	18
Kepentingan Konsep KKO	20
Konsep KKO	25
Kajian Utama	31

Pendekatan Kajian KKO.....	38
Dimensi KKO.....	40
Konsep Ganjaran.....	43
Peranan Ganjaran Dalam Kajian KKO.....	44
Dimensi KKO dan Ganjaran Yang Digunakan Dalam Kajian.....	45
Hipotesis.....	48
Rumusan.....	48
III METODOLOGI KAJIAN	
Rekabentuk Kajian.....	49
Lokasi Kajian.....	51
Populasi Kajian.....	52
Prosidur Pemilihan Sampel.....	52
Peralatan Kajian.....	55
Pengumpulan Data.....	61
Kebolehpercayaan Alat Kajian.....	63
Analisis Data.....	65
IV HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN	
Ciri dan Latar Belakang Responden.....	67
Tahap dan Komponen KKO.....	76
Tahap KKO.....	77
Komponen KKO.....	78
Analisis Perkaitan.....	80

Perkaitan Di antara KKO Dengan Faktor	
Demografi Terpilih.....	81
Perkaitan Di antara KKO Dengan Dimensi	
Ganjaran	82
Perkaitan Di antara KKO Dengan Faktor	
Ganjaran	83
Pengujian Hipotesis.....	84
Analisis Regresi.....	84
Sumbangan Pembolehubah Bebas	
Terhadap KKO.....	85
Sumbangan Dimensi Ganjaran Terhadap KKO.	88
V RINGKASAN, RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	
Ringkasan.....	89
Latar Belakang Kajian.....	90
Objektif Kajian.....	92
Metodologi Kajian.....	92
Kesimpulan Kajian.....	93
Maklumat Responden.....	94
Tahap dan Komponen KKO.....	95
Perkaitan Di antara Pembolehubah Bebas	
Dengan KKO.....	96
Sumbangan Pembolehubah Bebas	
Terhadap KKO.....	97

	Muka Surat
Implikasi.....	98
Cadangan-cadangan Bagi Kajian Akan Datang.....	100
BIBLIOGRAFI.....	102
LAMPIRAN A.....	108
LAMPIRAN B.....	113

SENARAI JADUAL

Muka surat

Jadual

1	Bilangan Pegawai PTD Mengikut Gred Bagi Sektor Dalam Negeri.....	7
2	Taburan Responden Mengikut Organisasi.....	54
3	Pemeringkatan Skor KKO.....	58
4	Soalan-soalan Positif dan Negatif Dalam Soal Selidik Bahagian A dan Bahagian B.....	60
5	Kebolehpercayaan Item KKO dan Item Ganjaran.....	64
6	Taburan Responden Mengikut Organisasi.....	68
7	Taburan Responden Mengikut Jantina.....	69
8	Taburan Responden Mengikut Umur.....	70
9	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik Tertinggi.....	71
10	Taburan Responden Mengikut Gaji.....	72
11	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat Di Organisasi Semasa.....	73
12	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat Dengan Kerajaan.....	74
13	Taburan Responden Mengikut Tahun Lantikan Ke dalam PTD.....	75
14	Taburan Responden Mengikut Tahap KKO.....	78

15	Taburan Responden Mengikut Komponen KKO.....	79
16	Korelasi KKO Dengan Faktor Demografi.....	81
17	Korelasi KKO Dengan Dimensi Ganjaran.....	82
18	Korelasi KKO Dengan Faktor Ganjaran.....	83
19	Analisis Regresi Pelbagai (<i>enter</i>) Pembolehubah Bebas Terhadap KKO.....	85
20	Analisis Regresi Pelbagai (<i>stepwise</i>) Pembolehubah Bebas.....	87
21	Analisis Regresi Pelbagai Dimensi Ganjaran Terhadap KKO.....	88

SENARAI RAJAH

Muka Surat

Rajah

1	Rangka Kajian.....	50
---	--------------------	----

SENARAI KEPENDEKAN

KKO :	Komitmen Kepada Organisasi
PTD :	Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik
OCQ :	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
ACQ :	<i>Affective Commitment Questionnaire</i>
CCQ :	<i>Continuance Commitment Questionnaire</i>
NCQ :	<i>Normative Commitment Questionnaire</i>

Abstrak projek yang dikemukakan kepada Jabatan Pendidikan Pengembangan, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk mendapat Ijazah Master Sains.

HUBUNGAN DI ANTARA KOMITMEN KEPADA ORGANISASI DENGAN GANJARAN

OLEH

ZANIAH AHMAD

Mac 1998

Penyelia : Dr. Bahaman Abu Samah

Fakulti : Pengajian Pendidikan

Sebagai satu daripada perkhidmatan awam yang menjadi tulang belakang kepada perkhidmatan kerajaan, pegawai Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik Gred M3 merupakan kumpulan pelapis yang akan menentukan kesinambungan keunggulan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik di masa hadapan. Untuk mendapatkan kesinambungan keunggulan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik, pegawai PTD Gred M3 perlu mempunyai tahap komitmen kepada organisasi yang tinggi.

Kajian bertujuan untuk mengkaji perkaitan di antara komitmen kepada organisasi dengan ganjaran di kalangan pegawai Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik Gred M3. Secara khususnya kajian dijalankan untuk: (i) mengetahui tahap komitmen responden; (ii) mengetahui komponen komitmen kepada organisasi yang dimiliki oleh responden; (iii) mengetahui perkaitan di

antara faktor demografi dan faktor ganjaran dengan komitmen kepada organisasi; dan (iv) mengenalpasti faktor-faktor ganjaran yang mempengaruhi komitmen kepada organisasi.

Responden terdiri daripada 210 orang pegawai PTD Gred M3 sektor dalam negeri di semua kementerian. Responden dipilih melalui kaedah persampelan rawak berstrata. Kajian menggunakan soal selidik berstruktur sebagai peralatan kajian. Kajian menunjukkan secara keseluruhan pegawai PTD Gred M3 mempunyai tahap komitmen kepada organisasi yang sederhana dan majoriti responden mempunyai komitmen sikap yang tinggi iaitu golongan pekerja yang berusaha memberikan sepenuh tenaga kepada organisasi. Analisis korelasi mendapati komitmen kepada organisasi PTD Gred M3 mempunyai perkaitan positif yang sederhana dengan faktor-faktor ganjaran dan perkaitan yang lemah dengan faktor-faktor demografi. Analisis regresi berlapis (*stepwise*) menunjukkan pembolehubah bebas menyumbang 28% ($R^2 = .28$) kepada komitmen PTD Gred M3. Penglibatan tugas iaitu tugas dianggap menarik dan mencabar merupakan penyumbang terbesar ($R^2 = .16$) diikuti oleh gaji ($\Delta R^2 = .04$), kenaikan pangkat ($\Delta R^2 = .03$) dan tempoh berkhidmat dengan organisasi semasa ($\Delta R^2 = .02$). Hanya 18% komitmen PTD M3 dipengaruhi oleh ganjaran.

Kajian mencadangkan supaya Jabatan Perkhidmatan Awam memberikan perhatian kepada penempatan pegawai PTD Gred M3 supaya bersesuaian dengan kemahiran dan kebolehan.

Abstract of Project Submitted to Extension Education Department, Faculty of Educational Study, Universiti Putra Malaysia in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science.

**RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT
AND REWARDS**

by

ZANIAH AHMAD

March 1998

Being the backbone of the government's civil service, the Grade M3 officers of Administrative and Diplomatic Service are the second liner who will determine the future excellence of the Administrative and Diplomatic Service. In ensuring this continuity of excellence, these Grade M3 Administrative and Diplomatic officers must have high commitment towards their organization.

This study was to determine the nature of relationship between organizational commitment and rewards of Administrative and Diplomatic Service officer Grade M3. Specifically this study was carried out to: (i) determine the level of organizational commitment; (ii) identify the components of organizational commitment; (iii) identify correlation between selected independent variables; and (iv) determine predictors of organizational commitment.

A total of 210 respondents comprised of Grade M3 officers from domestic sector at all ministries were selected by using the stratified random sampling method. The study used structured questionnaires as the research

instrument. The study revealed that the Grade M3 officers have moderate level of organizational commitment, and the majority of the respondents were categorized as high in affective commitment; the working group that was willing to work and sacrifice for the organization. The correlation analysis found that the respondent's organizational commitment was positively and moderately related with reward factors and lower-positive correlation with demographic factors. Stepwise regression showed that independent variables contributed 28% ($R^2 = .28$) of the Grade M3 officers' organizational commitment. Task involvement, that is the work is consider as an attractive and challenging is the main contributor of organizational commitment ($R^2 = .16$), followed by salary ($\Delta R^2 = .04$), promotion($\Delta R^2 = .04$), and years of service in the present organization ($\Delta R^2 = .02$). Only 18% of Grade M3 officers' organizational commitment was influenced by rewards.

The study suggested that the Public Services Department should seriously consider the assigning of the Grade M3 officers to the relevant department which are inline with their skill and capabilities.

BAB I

PENDAHULUAN

Pengenalan

Untuk memastikan negara maju sepenuhnya yang dipanggil Malaysia yang membangun pada tahun 2020, tugas melaksanakannya tidak terlepas daripada tugas pekerja dalam Sektor Perkhidmatan Awam Malaysia.

Sektor Perkhidmatan Awam Malaysia terdiri daripada dua kumpulan pekerjaan iaitu kumpulan pengurusan dan kumpulan sokongan. Pekerja kumpulan pengurusan adalah kumpulan pekerjaan yang penting dalam perkhidmatan awam. Kumpulan ini disifatkan sebagai tulang belakang kepada perkhidmatan Kerajaan Malaysia. Mereka bertanggungjawab untuk menggubal polisi dan memastikan kejayaan pelaksanaan berbagai polisi dan program pembangunan. Malahan keberkesanan dan kecekapan kumpulan pengurusan ini dalam memainkan peranan mereka sebagai pegawai awam adalah penentu ke atas pencapaian "Wawasan 2020".

Matlamat Wawasan 2020 yang dilahirkan oleh YAB Perdana Menteri Malaysia pada 28 Februari 1991 ialah untuk membangunkan Malaysia menjadi sebuah negara perindustrian menjelang tahun 2020 daripada berbagai aspek iaitu ekonomi, politik, kerohanian, psikologi dan budaya (Malaysia: Langkah Ke hadapan, 1991).

Perkhidmatan awam dianggap penting dan kerajaan mengiktiraf sumbangan perkhidmatan awam dalam membangunkan negara (Anwar Ibrahim: Berita Harian 20/12/94), tetapi untuk meningkatkan kecekapan jentera pembangunan dan untuk mempercepatkan pertumbuhan dan pembangunan negara kerajaan telah melaksanakan program penswastaan pada awal tahun 80'an. Dasar dan program ini dibentuk untuk memastikan ekonomi negara terus mampan. Tindakan ini secara tidak langsung memaksa perkhidmatan awam bersaing dari segi pengurusan dan produktiviti supaya setanding dengan sektor swasta. Pelaksanaan program penswastaan telah mengurangkan bilangan anggota perkhidmatan awam. Pengecilan saiz anggota perkhidmatan awam melalui penswastaan disifatkan sebagai usaha untuk meningkatkan kecekapan pembangunan. Bagi tempoh 1991 hingga 1995, 29 agensi kerajaan telah diswastakan dan sejumlah 45,573 kakitangan kerajaan dipindahkan kepada pihak swasta. Impak dari program penswastaan terhadap penyesuaian saiz perkhidmatan awam adalah nyata sekali pada tahun 1992 dan 1994 iaitu 32,264 jawatan dimansuhkan dalam tahun 1992 dan 9,854 jawatan lagi dimansuhkan dalam tahun 1994 (Ahmad Sarji, 1995). Matlamat pengecilan saiz kakitangan kerajaan untuk meningkatkan kecekapan pembangunan boleh dicapai sekiranya anggota perkhidmatan awam yang sedia ada mempunyai tahap komitmen kepada organisasi yang tinggi, iaitu bersedia mengorbankan masa dan tenaga untuk mencapai matlamat dan objektif organisasi pekerjaan masing-masing.

Dalam keadaan ekonomi semasa, apakah yang diharapkan oleh negara daripada pekerja-pekerja sektor awam yang berjumlah 669,948 orang? Jawapannya ialah pekerja sektor awam yang tinggi tahap komitmen

kepada organisasi iaitu melaksanakan dengan penuh rasa tanggungjawab tugas yang telah diamanahkan, bersedia bekerja keras dan tidak menentang perubahan yang dibawa ke dalam organisasi. Komitmen kepada organisasi dalam konteks ini bukan bermaksud kesetiaan, kerana kesetiaan membawa pengertian yang negatif. Pekerja yang setia boleh ditasfirkan sebagai pekerja yang mendatangkan masalah kepada organisasi kerana mereka menolak kepada perubahan dan cuba menegakkan budaya lapok yang dapat meruntuhkan organisasi (Pritchett, 1994). Komitmen yang dimaksudkan ialah wujudnya satu bentuk hubungan di antara pekerja dengan organisasi di mana pekerja sedia berusaha bagi mencapai matlamat dan nilai organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk kekal dalam organisasi (Mowday *et. al*, 1982).

Sungguhpun demikian, adakah perkhidmatan awam kini mempunyai pekerja yang komited kepada perkhidmatan kerajaan setelah beberapa fungsi perkhidmatan awam diswastakan dan beberapa jenis perkhidmatan awam mengalami situasi peralihan kerja? Situasi hari ini ialah pekerja yang berpengalaman meninggalkan pekerja muda dalam organisasi, pekerja mahir melompat dari satu organisasi pekerjaan kepada organisasi pekerjaan lain kerana ganjaran yang lebih baik.

Pada hari ini terdapat kategori kumpulan pekerja yang mempunyai tanggapan yang berbeza mengenai komitmen kepada organisasi. Bagi satu kategori kumpulan pekerja, seorang guru mungkin berhasrat meletakkan jawatan kerana menganggap ganjaran yang mereka perolehi tidak setimpal

dengan tugas untuk menegakkan maruah anak bangsa. Pensyarah universiti menganggap ilmu yang ada pada mereka pula boleh membantu menaikkan pendapatan sesebuah syarikat jika menyertai bidang korporat. Bagi satu lagi kategori pekerja, mereka berpendapat kehidupan bersama keluarga adalah lebih ketara daripada wang yang banyak. Golongan yang kedua ini mementingkan masa yang panjang bersama keluarga walaupun sedar potensi dirinya untuk mengumpul harta begitu luas. Mereka rela bekerja di satu tempat tanpa perlu melompat ke organisasi pekerjaan lain.

Perbezaan itu biasanya wujud kerana mempunyai perkaitan dengan kesan akibat 'sistem' organisasi yang sering dikaitkan berlaku perselisihan antara pengurus atau majikan dengan pekerjaanya atau faktor-faktor lain yang bertindak sebagai daya penolak dan daya penarik. Pekerja berharap pengurus menyedari sesebuah organisasi tempat mereka bekerja menjadi satu organisasi yang rasional kerana setiap anggotanya mempunyai matlamat yang sama.

Untuk mewujudkan sebuah organisasi yang rasional dengan pekerja yang tinggi komitmennya kepada organisasi pekerjaan bukanlah mudah. Selagi ada pembahagian tugas, peluang kerjaya, kekurangan sumber dan sebagainya, tidak ada organisasi mampu memuaskan hati setiap pekerja. Kajian-kajian lepas mendapati bahawa pekerja-pekerja yang mempunyai komitmen kepada organisasi dipercayai cenderung untuk kekal dengan organisasi pekerjaan mereka. Namun, gaji semata-mata bukanlah kuasa mutlak untuk menentukan komitmen seseorang pekerja.

Kajian lepas oleh pelajar–pelajar siswazah Universiti Putra Malaysia mengenai komitmen kepada organisasi ke atas beberapa klasifikasi perkhidmatan awam mendapati bahawa pekerja peringkat pengurusan mempunyai tahap komitmen yang sederhana sahaja, dan kajian merumuskan bahawa kesederhanaan ini berkaitan dengan ganjaran intrinsik yang tidak menepati kehendak dan keperluan pekerja (Hassan, 1994; Noor Azmi, 1994).

Kajian-kajian mengenai komitmen kepada organisasi kebanyakannya mengenalpasti tahap komitmen kepada organisasi yang wujud tetapi tidak menghuraikan apakah komponen komitmen kepada organisasi yang dimiliki oleh pekerja-pekerja dengan sesuatu tahap komitmen itu. Adakah mereka itu kekal dengan organisasi masing-masing berdasarkan keinginan mereka untuk terus kekal kerana keseronokan bekerja dengan organisasi tersebut, atau mereka perlu kekal dengan organisasi semasa atas alasan tidak mempunyai peluang untuk bekerja dengan organisasi lain; atau mereka terpaksa bersama dengan organisasi untuk tempoh tertentu sahaja kerana sesuatu ikatan. Tahap komitmen kepada organisasi sahaja tidak memadai untuk menjelaskan pengalaman-pengalaman dan peringkat -peringkat psikologi yang di lalui oleh pekerja.

Latar Belakang Kajian

PTD adalah salah satu daripada 17 klasifikasi perkhidmatan awam (tidak termasuk perkhidmatan polis dan tentera)di dalam Sektor Perkhidmatan Awam Malaysia. Ia adalah perkhidmatan yang tertua di negara ini. Ia dahulunya dikenali sebagai *The Malaysian Civil Service*, kemudiannya *The*

Malaysian Home & Foreign Service (Perkhidmatan Dalam dan Luar Negeri Malaysia). Pegawai-pegawai PTD memegang jawatan-jawatan penting di peringkat pusat, negeri, daerah dan kedutaan-kedutaan besar di luar negara. Kebanyakan jawatan itu adalah jawatan berpengaruh seperti Ketua Setiausaha Kementerian, Duta dan Pegawai-pegawai Daerah.

Skop dan bidang tugas PTD amat luas. Bidang tugas ini merangkumi tujuh kategori iaitu Pengurusan Sumber Manusia dan Organisasi, Pengurusan Sumber Kewangan, Pengurusan Sumber Ekonomi, Keselamatan dan Pertahanan, Pentadbiran dan Pembangunan Wilayah, Perancangan dan Pentadbiran Sosial, Hubungan Antarabangsa dan Hal Ehwal Luar Negeri. Perkhidmatannya terdapat di semua kementerian, jabatan di peringkat persekutuan dan juga di peringkat negeri.

Setiap pegawai PTD dianggarkan akan berkhidmat lebih daripada 30 tahun. Mulai dari saat mereka menyertai perkhidmatan, pegawai PTD sering diberi penekanan supaya mempunyai sikap dan nilai yang betul terhadap kerja masing-masing dan perlu mematuhi banyak peraturan. Komitmen kepada organisasi diserap kepada semua pegawai PTD dengan ingatan bahawa mereka hendaklah menganggap berkhidmat dengan kerajaan sebagai satu panggilan mulia dan bukan satu peluang untuk mencari kekayaan dan kemewahan (Ahmad Sarji, 1995).

Sebagai tulang belakang kepada pentadbiran negara, pegawai PTD dibentuk supaya menjauhi sifat berpuashati dengan apa yang ada dan

berusaha meningkatkan keupayaan dan daya saing, berfikiran terbuka terhadap perubahan-perubahan yang berlaku yang akan menjadikan pegawai PTD maju dalam kesemua bidang khususnya yang bertujuan untuk memberikan perkhidmatan yang berkesan kepada rakyat; dan bersifat proaktif dengan menjauhi sikap tidak peduli dan bersifat inovatif dengan menjauhi amalan lapuk atau kolot dengan tidak meningkatkan kemahiran ke tahap yang bersesuaian dengan perubahan yang berlaku (Ahmad Sarji, 1995).

Penyataan Masalah

PTD mempunyai bilangan pegawai seramai 4,035 iaitu 0.60% daripada keseluruhan 669,948 anggota perkhidmatan awam (tidak termasuk polis dan tentera). Jadual 1 menunjukkan pecahan personel PTD mengikut gred.

Jadual 1

Bilangan Pegawai Tadbir dan Diplomatik Mengikut Gred Bagi Sektor Dalam Negeri (kedudukan pada 4 Mac 1997)

Gred	Bilangan	Peratus
KSN	1	0.03
TURUS I	2	0.05
TURUS II	1	0.03
TURUS III	8	0.21
UTAMA A	16	0.43
UTAMA B	39	1.04
UTAMA C	74	1.97
M1	191	5.11
M2	880	23.52
M3	2529	67.60
JUMLAH	3741	100.00

Sumber: Bahagian Perkhidmatan dan Kerjaya,
Jabatan Perkhidmatan Awam.

Daripada jumlah tersebut, 3,741 atau 93% adalah pegawai PTD sektor dalam negeri. Sebanyak 67% daripada pegawai PTD sektor dalam negeri terdiri dari kumpulan Gred M3 iaitu gred terakhir dalam hirarki PTD. Nisbah pegawai PTD Gred M3 mengikut jantina ialah 1:4 iaitu seorang PTD Gred M3 wanita bagi setiap 4 orang PTD Gred M3 lelaki.

Membicarakan soal pegawai PTD berbagai isu ditimbulkan dan seringkali berpusat kepada kekesanan peranan PTD dan cabaran-cabaran yang dihadapi dari segi imejnya sebagai perkhidmatan tulang belakang di negara ini. Fenomena, dilema atau masalah yang timbul adalah tertumpu kepada mereka yang majoritinya dalam Gred M3 dan mempunyai tempoh perkhidmatan lebih daripada lima tahun. Pegawai PTD ini berjumlah seramai 2529 orang atau 67% dan berumur di antara 25 hingga 52 tahun.

Dirasakan dengan meluas di kalangan pegawai PTD Gred M3 bahawa prospek kerjaya PTD tidak cerah dan tidak menyenangkan. Misalannya kelewatan dan ketidakjelasan asas-asas pengesahan jawatan di dalam jawatan yang lebih tinggi yang dipangku khususnya di dalam gred M2.

Masalah suasana kerja juga merupakan sumber dilema pegawai PTD. Ramai yang bersungut bahawa penempatan pegawai tidak selaras dengan minat dan kehendak pengkhususan yang diarahkan. Terdapat pegawai yang tidak bijak bertutur menjadi pensyarah, yang berminat menulis kertas-kertas kerja ditempatkan menjalankan kerja-kerja '*routine*' dan yang berminat dengan kerja-kerja operasi ditempatkan membuat tugas-tugas penyelidikan (Abdul Karim Mansor, 1987).